

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Rudolph B./ Pohl, M.

Messung von Kundenzufriedenheit in Industrie- güterunternehmen:

Die Stimme der Praxis

Koblenz 1995
ISBN 3-89333-182-4

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dr. Bettina Rudolph ist frühere wissenschaftliche Mitarbeiterin am oben genannten Lehrstuhl, ist im Bereich Kundenbindungsmanagement der DeTeMobil GmbH tätig.

Dipl.-Kfm. Markus Pohl ist verantwortlich für das Produktmanagement der Knauf Bauprodukte GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

1. Zum Thema

Kundenzufriedenheit nimmt heute in den Zielsystemen vieler Unternehmen der verschiedensten Branchen eine führende Stelle ein; beträchtliche Ressourcen werden in Programme zur Steigerung der Kundenzufriedenheit investiert. Kundenzufriedenheit wird in zunehmendem Maße zu *dem* entscheidenden Erfolgsfaktor, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Gründe liegen auf der Hand: Hohe Kundenzufriedenheit hat im wesentlichen folgende Konsequenzen:

- eine Erhöhung der Kundenbindung,
- eine Erhöhung des Umsatzes, der mit einer Geschäftsbeziehung erzielt wird,
- eine Verringerung der Marketing- und Vertriebskosten, die zur Erhaltung einer Geschäftsbeziehung erforderlich sind,
- eine Verringerung der Preissensitivität der Kunden und
- eine Intensivierung der positiven Mund-zu-Mund-Propaganda.

Die Richtigkeit und Bedeutung dieser Aussagen wird in fast allen Unternehmen mittlerweile akzeptiert. Doch wieviele Unternehmen ziehen die entsprechenden Konsequenzen? Wieviele Unternehmen wissen wirklich, wie zufrieden ihre Kunden sind?

Gerade im industriellen Bereich, in dem den einzelnen Geschäftsbeziehungen häufig eine sehr hohe Bedeutung zukommt, scheint noch ein starkes Defizit an systematischer Kundenzufriedenheitsmessung vorzuliegen. Dies liegt vor allem in der Vielzahl von Besonderheiten begründet, die das Industriegütermarketing vom Konsumgütermarketing unterscheiden und die Messung der Zufriedenheit von industriellen Kunden erschweren (vgl. zu den Besonderheiten im einzelnen Homburg/Rudolph/Werner 1995).

An erster Stelle steht hier die hohe Komplexität des Industriegütermarketing. Diese wird zum einen bedingt durch die höhere Komplexität der Güter, die Gegenstand des Austauschprozesses sind. Die Güter reichen von kleinen Einbauteilen bis hin zu ganzen Systemen und Anlagen, sind teilweise sehr erklärungsbedürftig und werden in sehr unterschiedlichen Zeitabständen gekauft. Zum anderen sind die im Zuge industrieller Austauschbeziehungen nachgefrag-

ten Absatzobjekte sehr häufig als ganze *Bündel von Leistungen* zu verstehen. Nicht nur das im Zentrum eines Austausches stehende Produkt wird dabei nachgefragt, sondern auch eine Vielzahl von begleitenden Dienstleistungen.

Zusätzlich wird die hohe Komplexität durch die im Industriegütermarketing häufig anzutreffende *Multipersonalität* verstärkt. Multipersonalität bezeichnet die Tatsache, daß in einem bestimmten Kundenunternehmen i.d.R. eine Vielzahl von Personen in die Geschäftsbeziehung bzw. in eine konkrete Transaktion eingebunden sind. Die Personengruppe, die in eine Kaufentscheidung eingebunden ist, wird als „Buying Center“ bezeichnet. Hierin spielen die einzelnen Personen verschiedene Rollen (vom Entscheider über den Beeinflusser, den Einkäufer und den Informationsselektierer bis hin zum Benutzer der Produkte.) In der Praxis ist eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Rollen zu Personen nicht einfach. So kann eine Rolle von mehreren Personen wahrgenommen werden, es ist aber auch denkbar, daß eine Person mehrere Rollen (im Extremfall sogar alle) ausfüllt. Dies bedingt, daß die für eine Kaufentscheidung verantwortlichen Personen oft nur schwer zu erkennen und somit auch gezielt anzusprechen sind. Darüber hinaus verdeutlicht es, daß die Einstellung eines Mitgliedes des Buying Centers letztlich nicht als repräsentativ für das ganze Unternehmen betrachtet werden kann, eine Tatsache, der die Marketingbemühungen einer Unternehmung und insbesondere die Kundenzufriedenheitsmessung Rechnung tragen müssen.

Ein weiteres Problem, das im Zusammenhang mit der Messung der Zufriedenheit industrieller Kunden auftreten kann, ist die häufig geringe Erfahrung mit systematischer Marktforschung. Während sie im Konsumgüterbereich bereits seit langem ein regelmäßig genutztes Instrument der Informationsgewinnung darstellt, nutzen industrielle Unternehmen die systematische Marktforschung noch recht zögerlich.

Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung ist es nun, einen Überblick über den derzeitigen Stand der Kundenzufriedenheitsmessung in industriellen Unternehmen zu geben. Insbesondere befaßt sich die Studie mit folgenden Fragen:

- Wie *verbreitet* sind Kundenzufriedenheitsuntersuchungen in Industriegüterunternehmen?
- Welche *Erfahrungen* haben Unternehmen bei der Messung der Kundenzufriedenheit gemacht?
- Warum messen einige Unternehmen *nicht* die Zufriedenheit ihrer Kunden?
- Welchen *Nutzen* bringt eine Kundenzufriedenheitsuntersuchung?
- Welche *Empfehlungen* lassen sich aus den Erkenntnissen hinsichtlich der erfolgreichen Durchführung der Messung ableiten?

2. Durchführung und Datengrundlage der Untersuchung

Zur Untersuchung der dargestellten Fragen wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. In Zusammenarbeit mit den VDI Nachrichten hat der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung ausgewählte Mitglieder des VDI (Verein Deutscher Ingenieure) befragt. 1.000 zufällig per Computer ausgewählte Mitglieder des VDI wurden gebeten, sich über den Stand der Kundenzufriedenheitsmessung in ihrem Unternehmen zu äußern. Bei den ausgewählten Personen handelte es sich um Marketing- und Vertriebsleiter sowie Geschäftsführer von Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Die Befragung erfolgte schriftlich.

Um möglichst differenzierte Aussagen treffen zu können, wurde der Fragebogen dreigeteilt. Die befragten Personen konnten sich zu Beginn des Fragebogens selbst in eine der drei folgenden Kategorien einordnen:

- Unternehmen, die *bereits* Kundenzufriedenheit *gemessen* haben,
- Unternehmen, die zwar die Kundenzufriedenheit noch nicht gemessen haben, dies aber *zukünftig planen*, und
- Unternehmen, die bislang *keine* Kundenzufriedenheitsmessung durchgeführt haben und dies auch für die Zukunft *nicht* planen.

Daß die Untersuchung auf ein starkes Interesse seitens der Unternehmen gestoßen ist, zeigt der vergleichsweise hohe Rücklauf: Es wurden 136 auswertbare Fragebögen zurückgesandt. Dieser für eine Untersuchung dieser Art recht hohe Wert (zumal keine Nachfaßaktion durchgeführt wurde) dokumentiert die Aktualität der Thematik.

Aus welchen Branchen haben sich Unternehmen an der Befragung beteiligt? Einige grundlegende Informationen zur Datengrundlage der Untersuchung sind in Abbildung 1 enthalten. Sie zeigt, daß die Untersuchung insbesondere einen Schwerpunkt im Maschinen- und Anlagenbau hat, was auch der Mitgliederstruktur des VDI entspricht. Die zwei nächsten Kategorien umfassen die Branchen Elektrotechnik und Straßenfahrzeugbau, unter die Kategorie „Sonstige“ wurden beispielsweise Unternehmen aus den Bereichen Luft- und Raumfahrt und Schiffsbau eingeordnet.

Von der Unternehmensgröße her wird ein recht breites Spektrum abgedeckt. Von den sehr kleinen (1 - 50 Mitarbeiter) bis zu den großen Unternehmen (500 - 5.000 Mitarbeiter) ist die Zahl der zurückgesandten Fragebögen relativ gleichverteilt. Lediglich die sehr großen Unternehmen nehmen prozentual einen relativ kleinen Anteil ein. Dies ist nicht verwunderlich, da in Deutschland generell weniger Unternehmen in dieser Größenordnung (über 5.000 Mitarbeiter) zu finden sind.

Die Positionen der Beantworter lassen sich jedoch nicht so eindeutig abgrenzen, wie ursprünglich angenommen. Neben den Marketing- und Verkaufsleitern sowie den Vertriebsleitern umfassen die Positionen der Beantworter im Unternehmen auch die technischen Leiter und Personen aus dem Service- und Qualitätssicherungsbereich. Unter die Kategorie „Sonstige“ wurden u.a. Inhaber, Bereichsleiter, Leiter der Produktplanung, Leiter der Produktentwicklung sowie Key-Account Manager subsumiert. Offensichtlich wurden zahlreiche Fragebögen an solche Personen im Unternehmen zur Beantwortung weitergegeben, die die Adressaten diesbezüglich für kompetenter hielten.

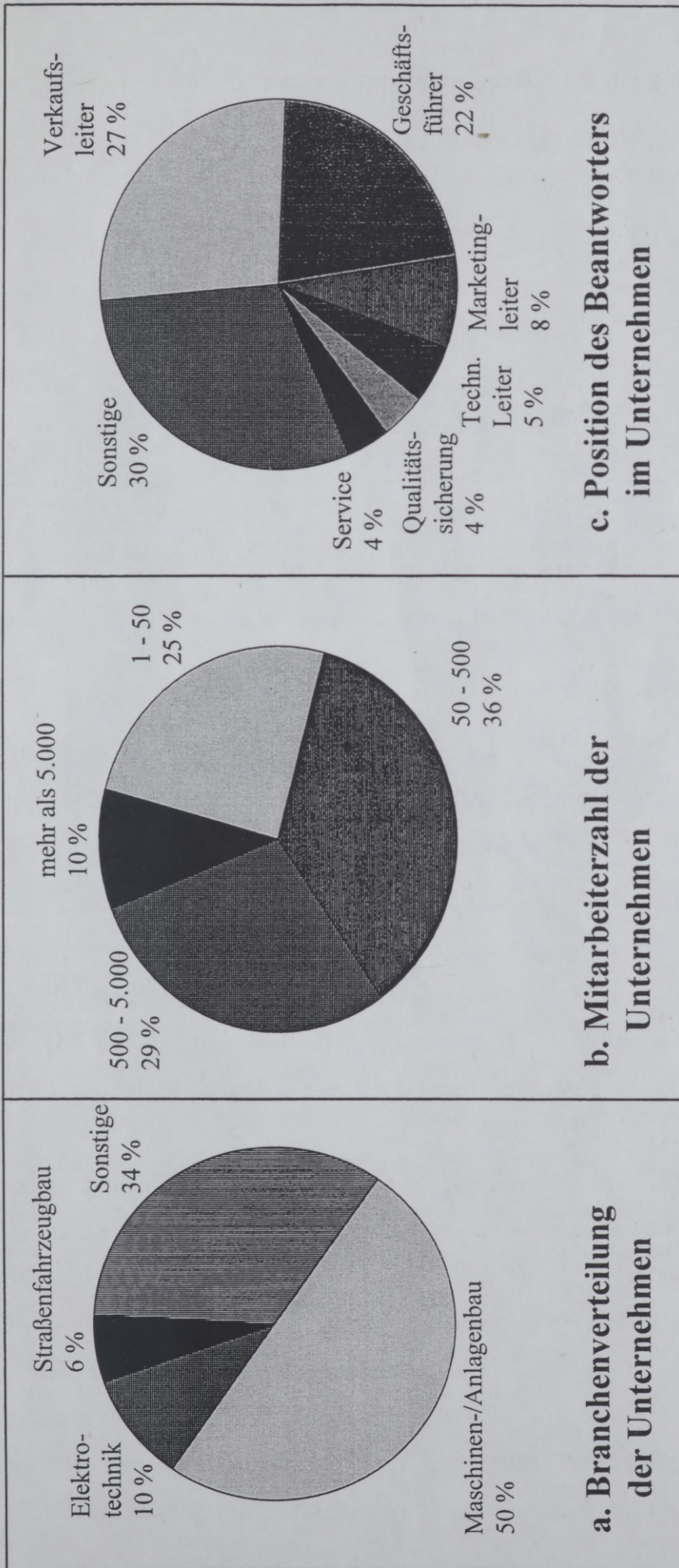


Abbildung 1: Datengrundlage der Untersuchung

3. Grundlegende Erkenntnisse zur Nutzung von Kundenzufriedenheitsmessungen

Bevor man untersucht, wie verbreitet Kundenzufriedenheitsmessung ist, sollte die allgemeinere Frage gestellt werden, wie kundenorientiert sich die Unternehmen selbst generell einschätzen. Die Ergebnisse dieser *Selbsteinschätzung* der Unternehmen bezüglich ihrer Kundenorientierung sprechen in ihrer Deutlichkeit für sich (vgl. Abbildung 2): Jeweils 80 % der Befragten sehen die Notwendigkeit der Steigerung der Kundenorientierung bzw. der Verbesserung des Informationsstandes über die Zufriedenheit der Kunden in ihrem Unternehmen gegeben. Immerhin noch 59 % sind der Auffassung, daß das Unternehmen nicht über ausreichende Kenntnis der kundenrelevanten Leistungen verfügt. Dies zeigt, daß die Thematik "Kundenzufriedenheitsmessung" in den nächsten Jahren sicherlich noch *an Bedeutung gewinnen* wird.

Hieraus zieht ein großer Teil der Unternehmen die Konsequenz und plant Kundenzufriedenheitsmessungen. Daß eine *starke Tendenz zur Nutzung dieses Instruments* besteht, zeigt insbesondere Abbildung 3: 36 % der befragten Unternehmen haben bislang Kundenzufriedenheit noch nicht gemessen, planen aber, dies zukünftig zu tun. Allerdings haben bisher lediglich 28 % der befragten Unternehmen wirklich die Kundenzufriedenheit schon einmal systematisch und direkt gemessen. Weitere 36 % geben jedoch an, auch in Zukunft keine Kundenzufriedenheitsmessung zu planen. Hier drängt sich die Frage auf, welche Ursachen hierfür verantwortlich sind. Die Untersuchung geht hierauf zu einem späteren Zeitpunkt ein.

In einem nächsten Schritt ist von Interesse, ob es Faktoren gibt, die die Verbreitung der Kundenzufriedenheitsmessung beeinflussen, beispielsweise inwieweit die Verbereitung von Kundenzufriedenheitsmessungen von der *Unternehmensgröße* abhängt: Hier zeigt sich eine ganz klare *positive* Abhängigkeit (vgl. Abbildung 4): In der Kategorie der Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern werden zukünftig fast alle Unternehmen Kundenzufriedenheit messen. Heute verfügen bereits gut 50 % dieser Unternehmen über Erfahrungen mit Kundenzufriedenheitsmessung. Bei den kleinen Unternehmen (1 - 50 Mitarbeiter) verzichtet dagegen fast 50 % auf Dauer darauf, die Kundenzufriedenheit zu messen. Dieses Ergebnis ist intuitiv einleuch-

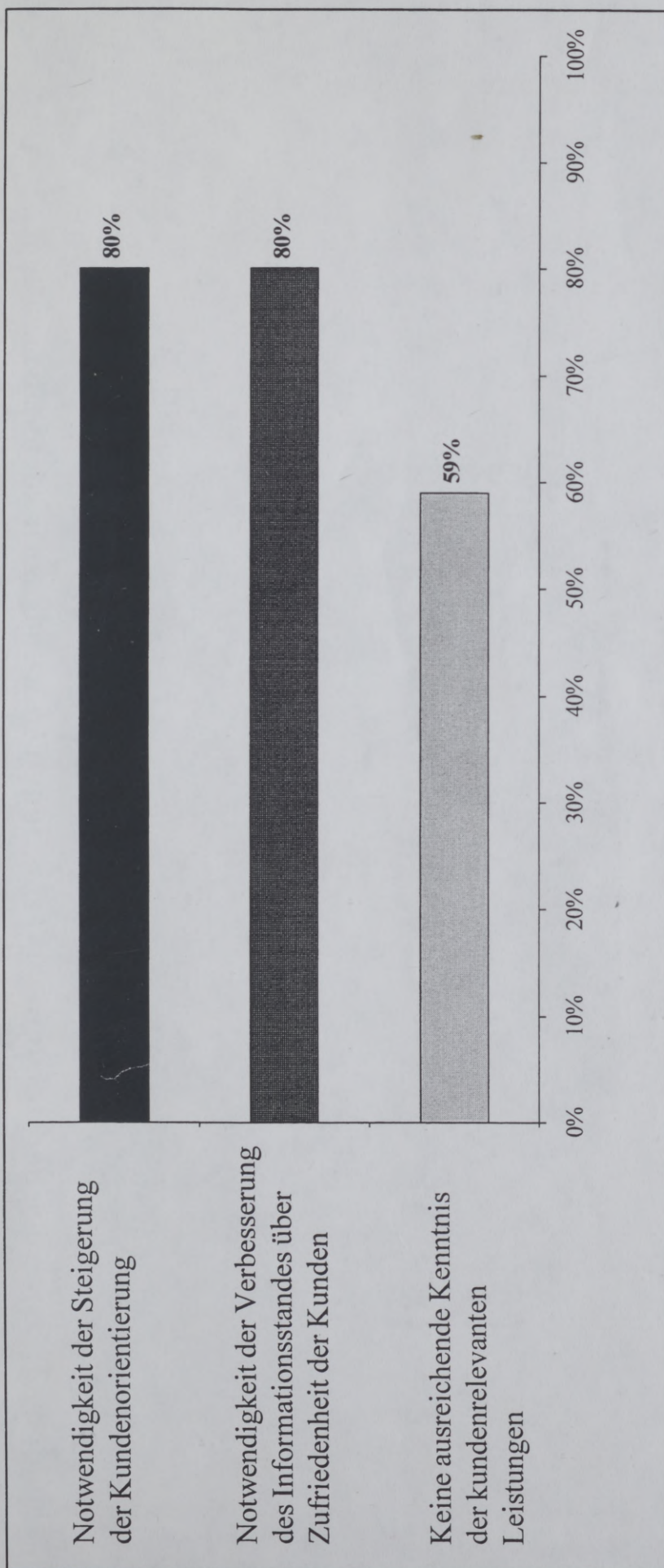


Abbildung 2: Selbsteinschätzung der Unternehmen bzgl. ihrer Kundenorientierung

Haben Sie schon einmal durch systematische, direkte Befragung die Zufriedenheit ihrer Kunden ermittelt?

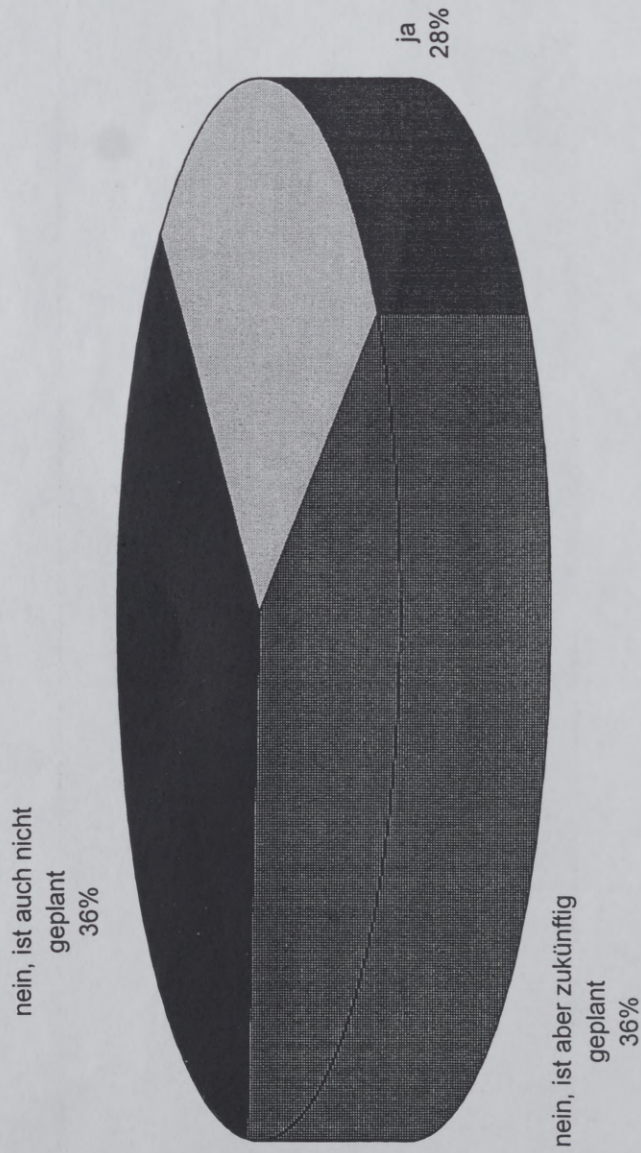


Abbildung 3: Derzeitige und zukünftige Verbreitung von Kundenzufriedenheitsmessungen

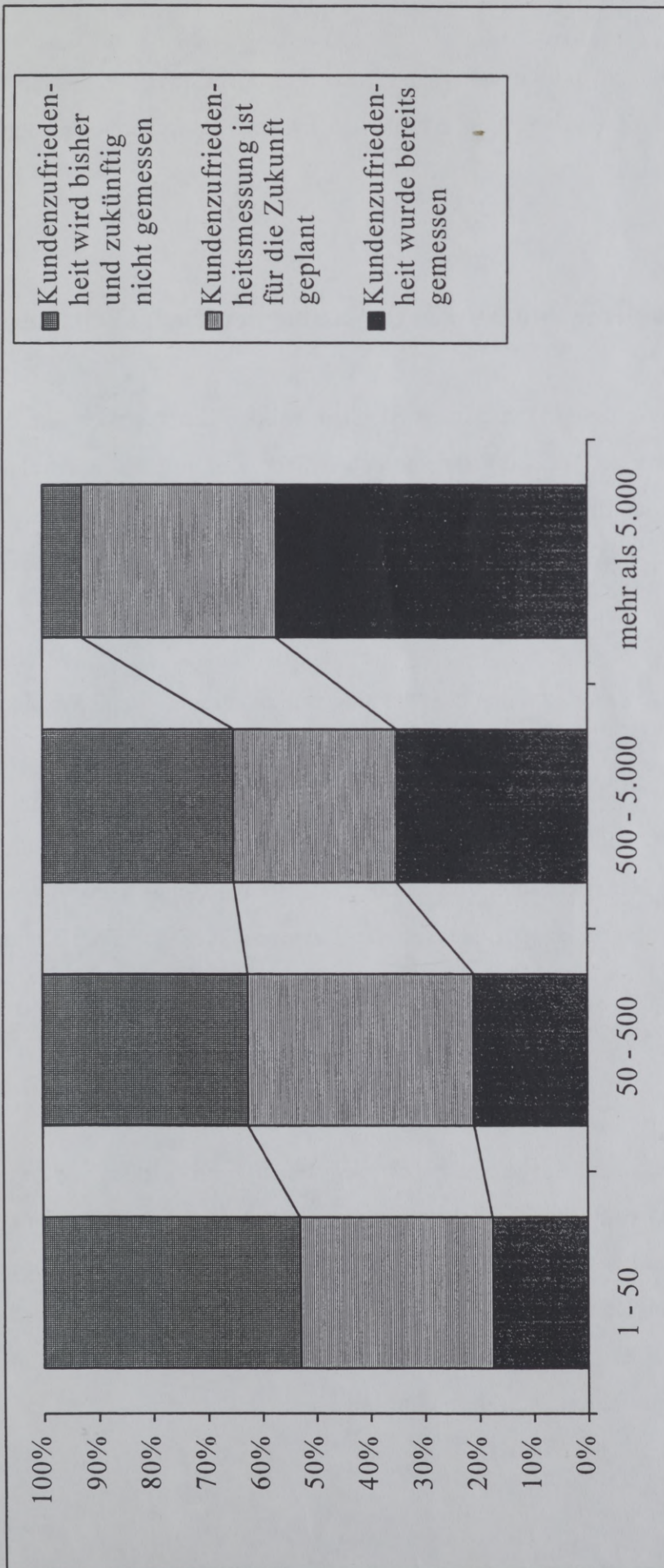


Abbildung 4: Zusammenhang zwischen der Verbreitung von Kundenzufriedenheitsmessungen und der Mitarbeiterzahl

tend: Insbesondere kleine Unternehmen haben sicherlich nicht das methodische Know-how, das für Kundenzufriedenheitsmessung erforderlich ist, und schrecken wohl auch vor dem Aufwand etwas zurück.

4. Methoden, Probleme und Nutzen der Kundenzufriedenheitsmessung

- 1 Wie wird nun die Messung der Kundenzufriedenheit, bei den Unternehmen, die diese bereits gemessen haben, gestaltet? Welche Probleme haben sich dabei ergeben und welchen Nutzen ziehen die Unternehmen überhaupt daraus? Die Abbildungen 5 bis 11 beziehen sich auf diejenigen Unternehmen, die bereits Kundenzufriedenheit gemessen haben und gehen auf diese Fragen ein.

Im Zusammenhang mit der Gestaltung der Messung wurde gefragt, *welche Kundengruppen* in erster Linie die Zielgruppe von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen bilden. Abbildung 5 stellt die entsprechenden Ergebnisse dar. Es zeigt sich, daß eine große Mehrheit der Unternehmen sich auf bestehende Kunden konzentriert und hier eine Auswahl vornimmt. Vor dem Hintergrund, daß die Neuakquisition von Kunden um ein Vielfaches teurer als das Erhalten der Stammkundschaft ist, in erster Linie also die Zufriedenheit bestehender Kunden interessieren sollte, kann diese Vorgehensweise als durchaus sinnvoll bezeichnet werden. Die hohe Priorität ausgewählter, bestehender Kunden mag auch an der oftmals direkten Verfügbarkeit der Daten liegen.

Welche Kriterien werden zur *Auswahl der Ansprechpartner* herangezogen? Es zeigt sich, daß hier mehrere Kriterien von nahezu gleicher Bedeutung zur Anwendung gelangen (vgl. Abbildung 6a). Positiv ist zu konstatieren, daß versucht wird, die Produktbenutzer zu befragen. Hier ist sicherlich in Sachen Kundenzufriedenheit das größte Informationspotential vorhanden. Die gut durchdachte Auswahl wird weiterhin daran deutlich, daß neben den Nutzern insbesondere die Entscheider im Vordergrund von Befragungen stehen.

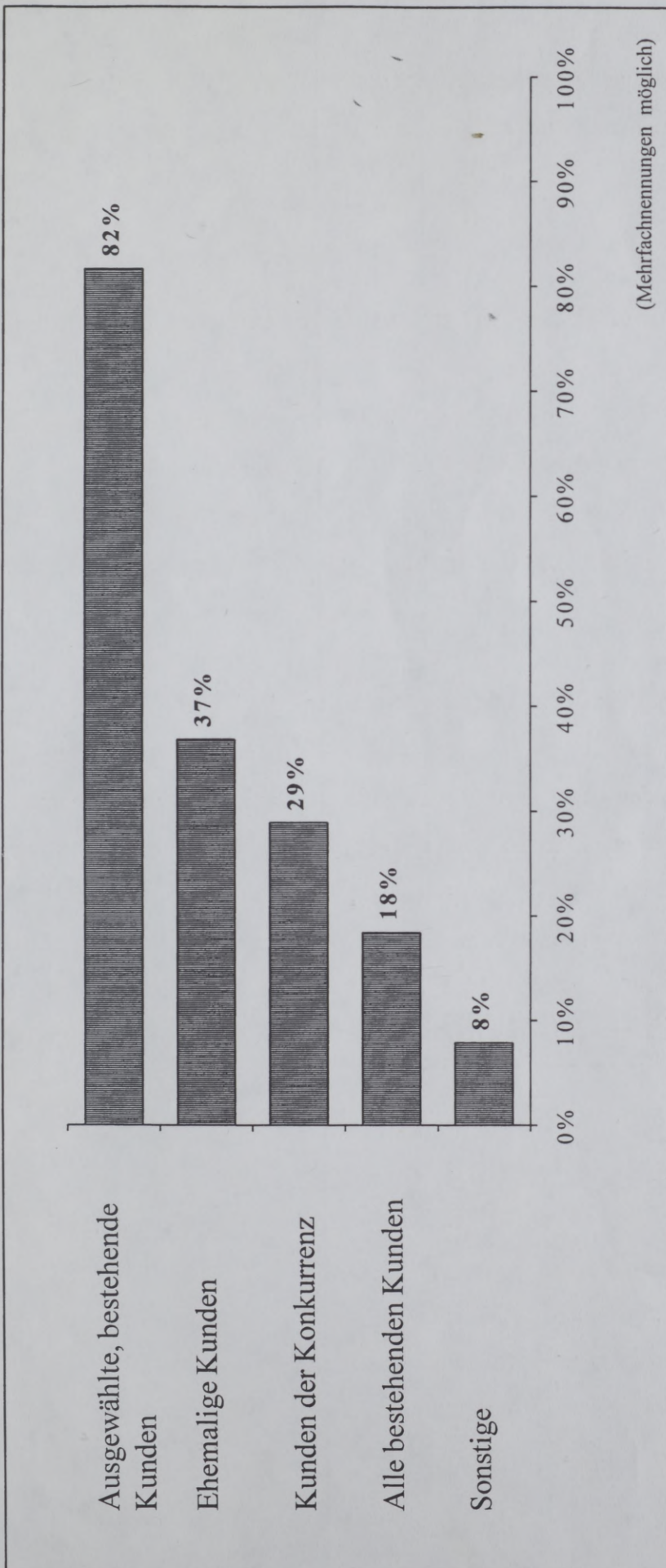


Abbildung 5: Befragte Kundengruppen

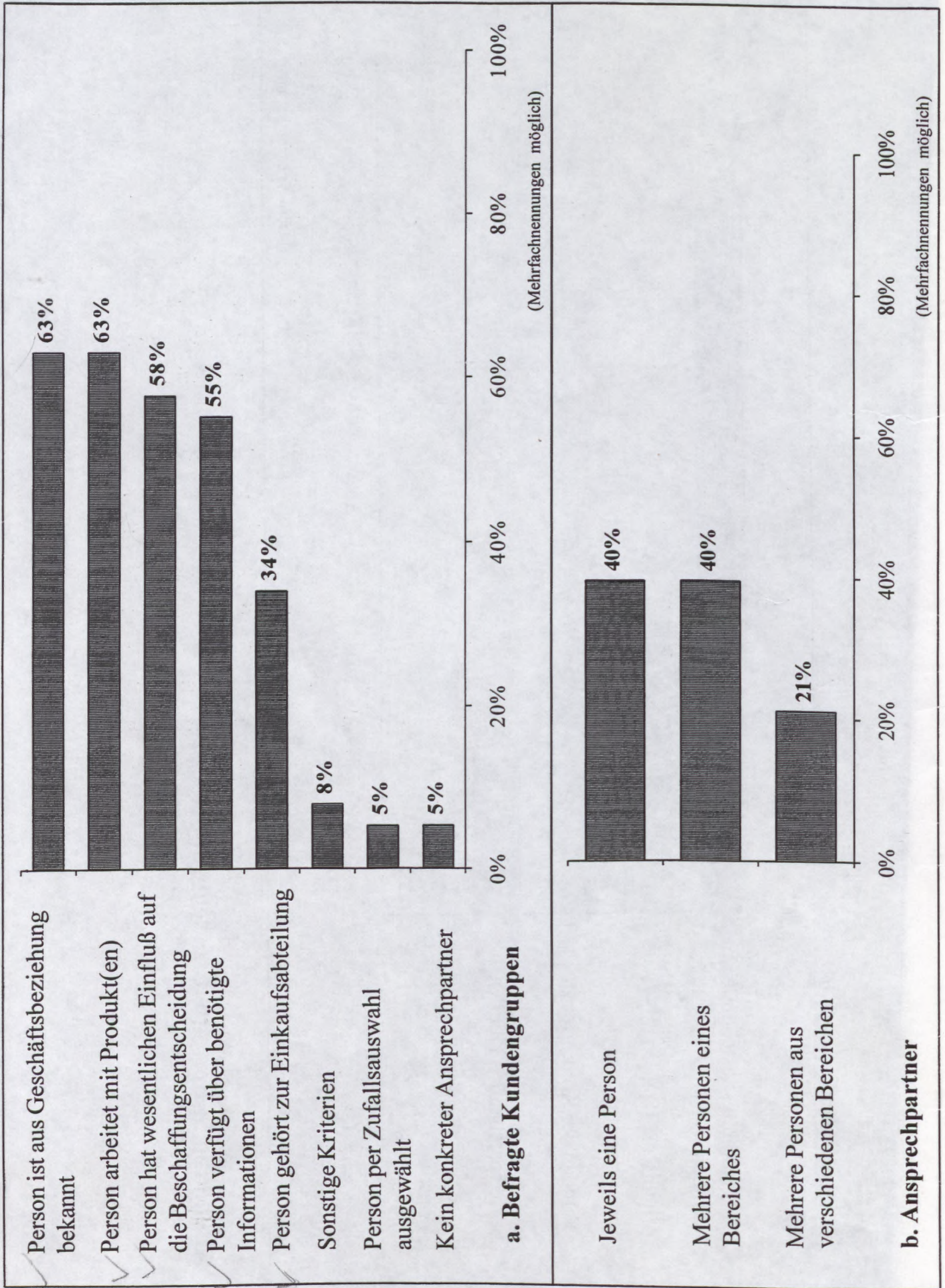


Abbildung 6: Auswahlkriterien für Ansprechpartner

Kritisch anzumerken ist allerdings, daß viele Unternehmen die häufig komplexe Entscheidungsstruktur im Beschaffungsverhalten ihrer Kunden in ihren Kundenzufriedenheitsmessungen nicht genügend abbilden. Hierzu wäre es erforderlich, mehrere Personen aus verschiedenen Bereichen im Kundenunternehmen zu befragen. Dies tun aber lediglich 21 % der befragten Unternehmen (vgl. Abbildung 6b). Immerhin 40 % beschränken sich sogar auf eine einzige Person im Kundenunternehmen, möglicherweise aufgrund der Kosten einer aufwendigeren Befragung. Man sollte jedoch beachten, daß eine Person in aller Regel nur einen Teil der Leistungspalette eines Lieferanten sinnvoll beurteilen kann. Hier besteht ein wichtiger Ansatzpunkt zur Steigerung der Qualität von Kundenzufriedenheitsmessungen in der Praxis.

Ebenso wie man die Komplexität der Entscheidungsprozesse durch Befragung mehrerer Personen berücksichtigen sollte, verlangt auch die Komplexität der für den Kunden relevanten Leistungskriterien nach einer differenzierten Befragung. Abbildung 7 stellt dar, nach welchen *Leistungskriterien* im Rahmen von Kundenzufriedenheitsmessungen gefragt wird. Hier stehen klar der technische Service sowie die Produkte im Vordergrund. Nur bedingt nachvollziehbar ist die Tatsache, daß die kundenbezogenen Prozesse in Auftragsabwicklung/Logistik, bei der Betreuung des Kunden durch den Außendienst sowie insbesondere die Lieferzeiten vergleichsweise selten untersucht werden. Bei zahlreichen Kundenzufriedenheitsmessungen haben die Autoren die Erfahrung gemacht, daß gerade bei den Lieferzeiten erhebliche Defizite gesehen werden. Unternehmen, die sich auf Produkte und Service beschränken, gehen wesentliche Informationen zur Kundenzufriedenheit verloren. Sie erkennen einen Teil der potentiellen Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit nicht.

Neben der Auswahl der zu befragenden Personen und der abgefragten Leistungskriterien muß auch eine Entscheidung für eine Befragungsform und die zeitlichen Abstände der Messung getroffen werden. In Abbildung 8 ist dargestellt, wie es sich mit den *Formen und Abständen* der Befragung verhält. Hinsichtlich der Befragungsformen fällt auf, daß 68 % der Unternehmen angeben, Kundenzufriedenheit durch persönliche Befragung zu ermitteln. Dies ist *methodisch nicht haltbar*. Es ist mittlerweile hinreichend bekannt, daß die Anwesenheit eines Interviewers im persönlichen Gespräch die Aussagen eines Kunden zu seiner Zufriedenheit nachhaltig verzerrt (Interviewer-Effekt). Besonders kritisch ist das persönliche Interview na-

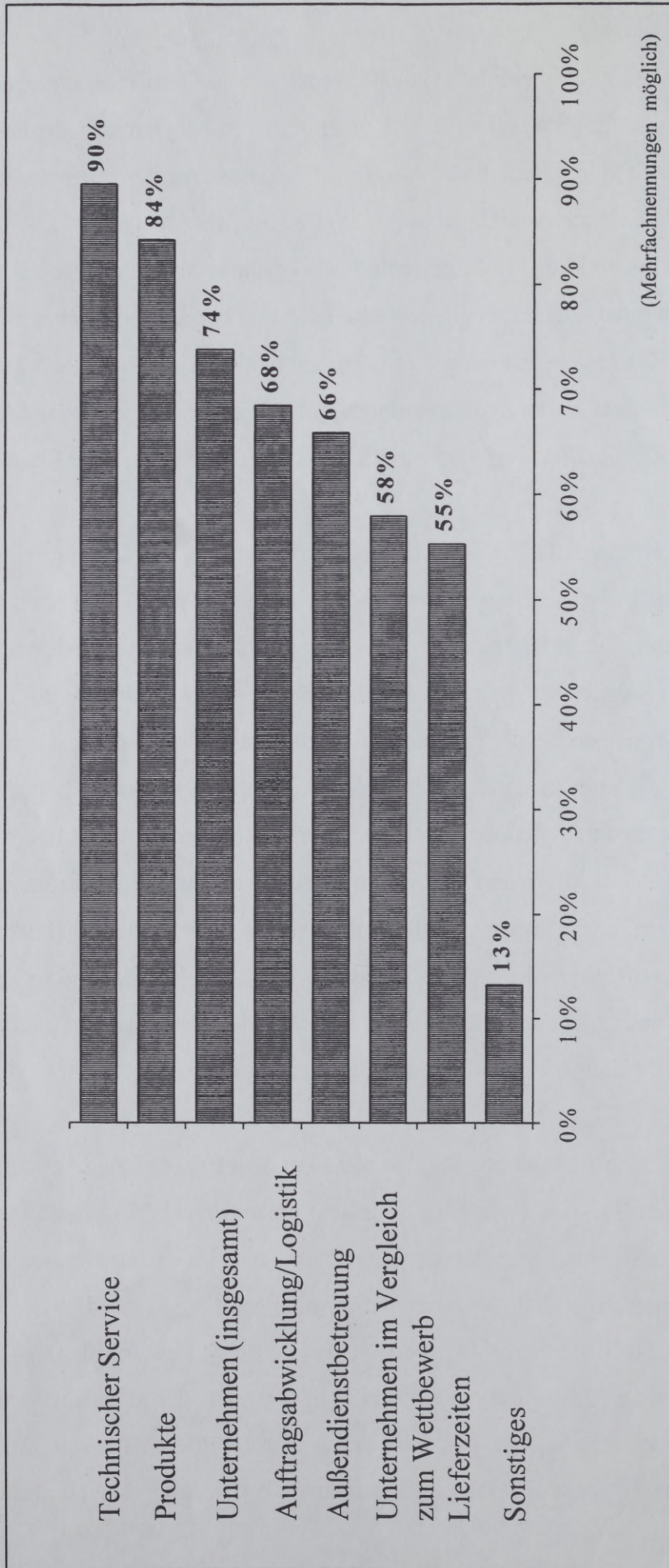


Abbildung 7: Abgefragte Leistungskriterien

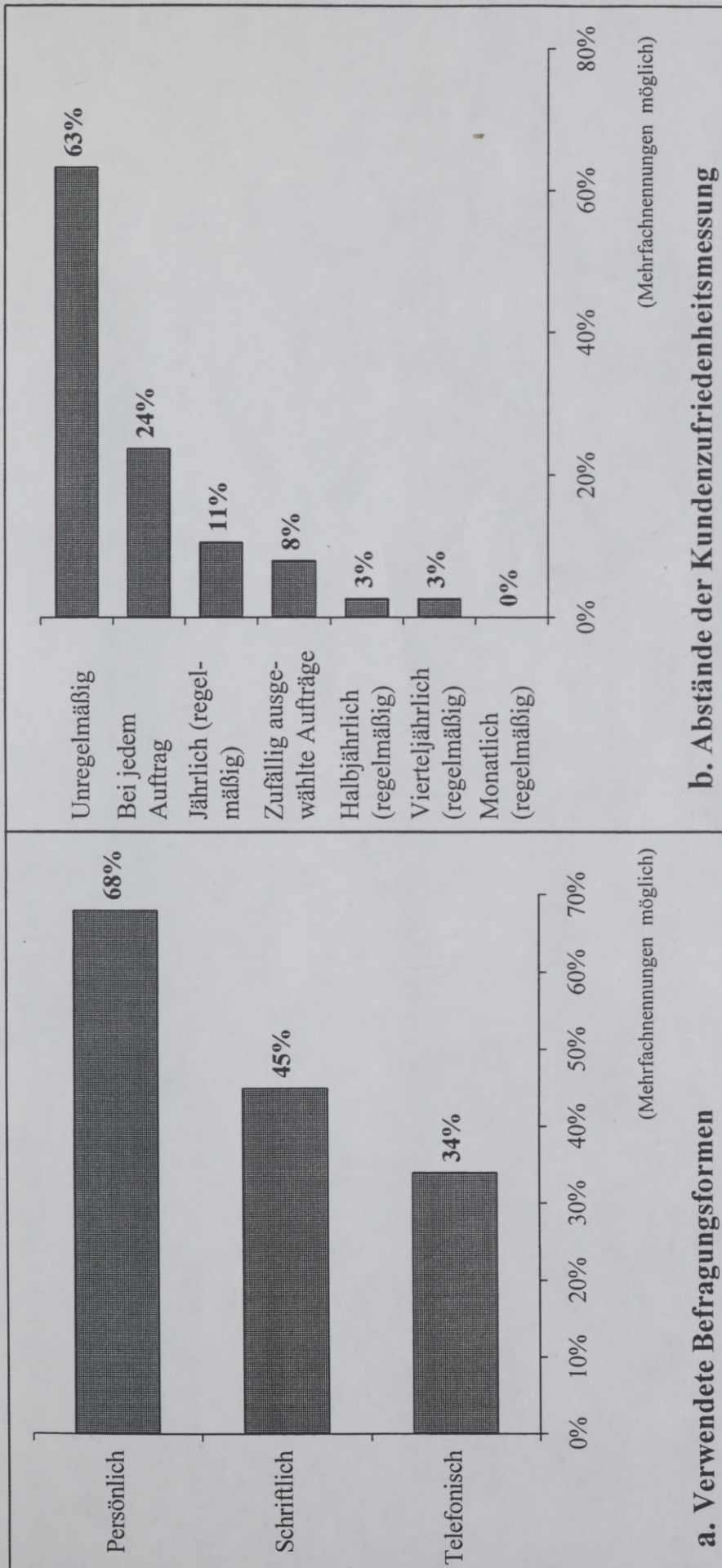


Abbildung 8: Formen und Abstände der Befragung

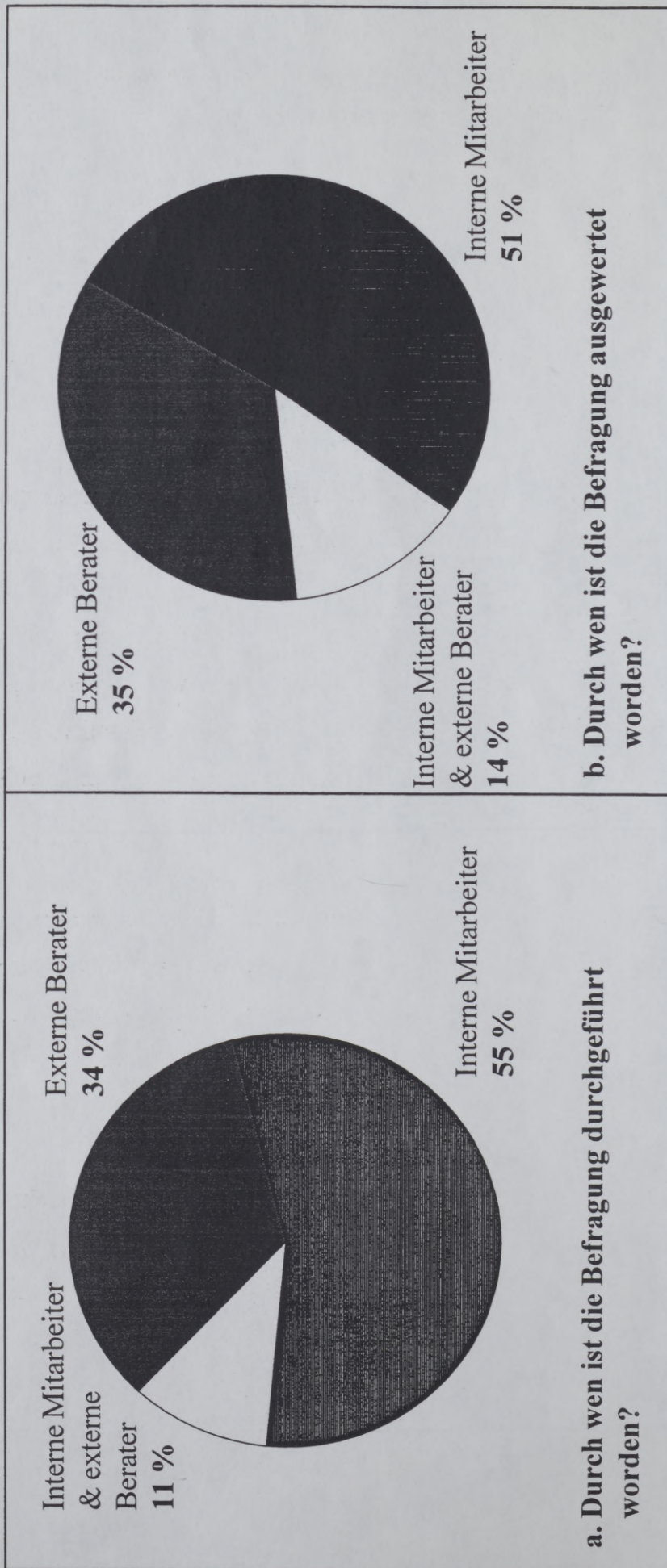


Abbildung 9: Durchführung und Auswertung der Befragung

türlich dann zu beurteilen, wenn ein Mitarbeiter des Unternehmens die Befragung *selbst* durchführt; in diesem Fall ist der Interviewer-Effekt besonders stark.

Zieht man die Ergebnisse aus Abbildung 9a hinzu, so zeigt sich, daß die Befragung in den meisten Fällen tatsächlich durch *interne* Mitarbeiter durchgeführt wird. Der Versuch, auf diesem Wege an zuverlässige Kundenzufriedenheitsinformationen zu gelangen, muß letztendlich als *illusorisch* bezeichnet werden. Offensichtlich ist unseres Erachtens, daß die schriftliche Befragung noch wesentlich intensiver genutzt werden sollte.

Abbildung 8b zeigt, in welchen Abständen Kundenzufriedenheitsmessungen durchgeführt werden. Hier wird deutlich, daß Kundenzufriedenheitsmessung in den meisten Unternehmen noch nicht zu einem regelmäßig genutzten Instrument geworden ist. Die meisten Unternehmen geben an, Kundenzufriedenheit unregelmäßig zu messen. Jährliche Messungen nehmen lediglich 11 % der Unternehmen vor. Vergleicht man dies mit den Empfehlungen, die die Unternehmen abgegeben haben (vgl. hierzu Abschnitt 8), zeigt sich allerdings, daß der Wunsch nach einer gewissen Regelmäßigkeit bei der Messung auf der Prioritätenliste bereits ganz oben steht.

Insgesamt ist festzustellen, daß Kundenzufriedenheitsmessung vielerorts noch zu unsystematisch erfolgt: Es handelt sich in vielen Fällen um *unregelmäßige, persönliche* Gespräche der *eigenen* Mitarbeiter mit Kunden. Es ist davon auszugehen, daß viele der Unternehmen, die auf diesem Weg „Kundenzufriedenheit messen“, sich über die Ergebnisse einer objektiven Kundenzufriedenheitsmessung sehr wundern würden.

Bei der Betrachtung der Gruppe von Unternehmen, die die Zufriedenheit bereits gemessen haben, ist auch nach den Problemen gefragt worden. Sind diese wirklich so gravierend, daß eine generelle Ablehnung des Instruments „Kundenzufriedenheitsmessung“ gerechtfertigt wäre? Haben die 36 % der befragten Unternehmen, die sich gegen eine Kundenzufriedenheitsmessung entschieden haben, zu Recht ihr „Nein“ ausgesprochen?

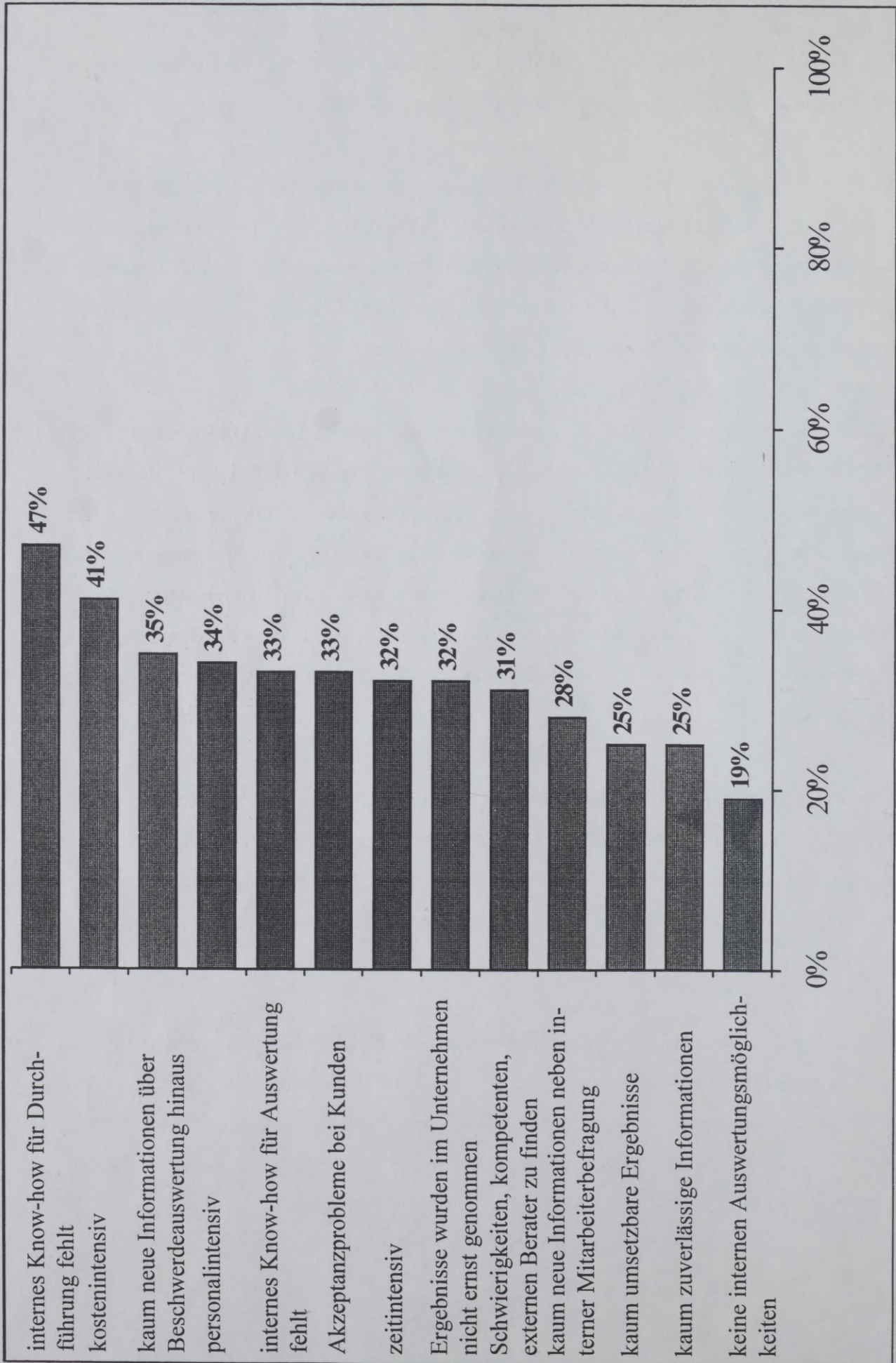


Abbildung 10: Aufgetretene Probleme bei der Messung von Kundenzufriedenheit

Wie bewerten Sie den *Nutzen* der Kundenzufriedenheitsmessung für Ihr Unternehmen?

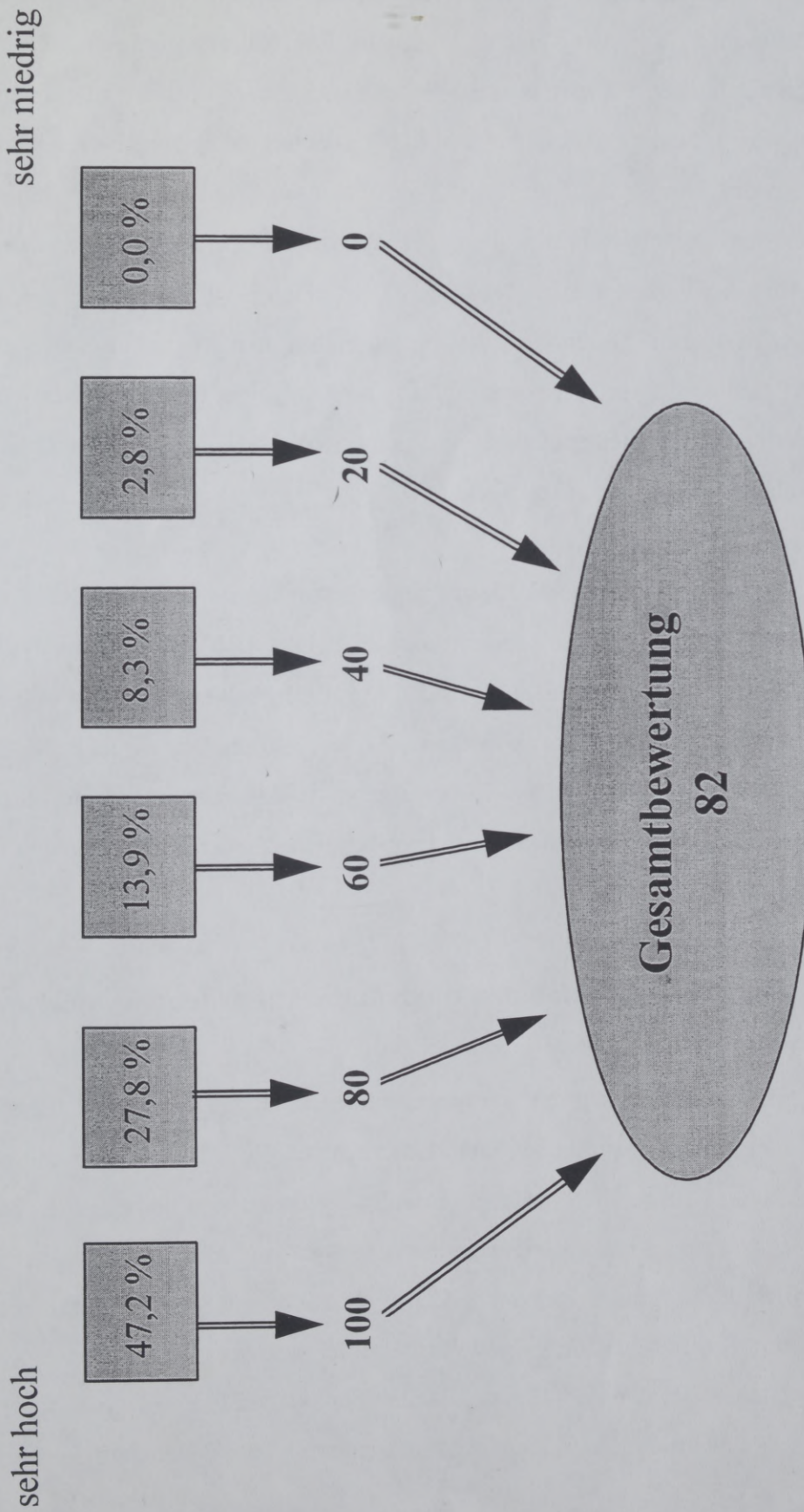


Abbildung 11: Gesamtbeurteilung der Kundenzufriedenheitsmessung

Hierauf geben Abbildung 10 und 11 Antwort: Man stellt fest, daß die Problematik einer solchen Messung als *eher gering* eingeschätzt wird: Für keines der aufgeführten möglichen Probleme war die Zahl der Unternehmen, die angaben, dieses Problem in nennenswertem Umfang gehabt zu haben, größer als die Zahl der Unternehmen, bei denen dieses Problem nicht in nennenswertem Umfang auftrat. Das signifikanteste Problem scheint fehlendes internes Know-how für die Durchführung zu sein. Es ist anzunehmen, daß einige andere Probleme, die auch in einem gewissen Umfang auftreten (Kostenintensität der Befragung, fehlende neue Informationen über die Beschwerdeauswertung hinaus, usw.; vgl. Abbildung 10), letztendlich hiermit zusammenhängen. Insgesamt ergibt sich hier also der Eindruck, daß sich die Probleme einer Kundenzufriedenheitsmessung im Rahmen halten. Das einzige signifikante Problem scheint im *Kompetenzbereich* zu liegen.

Wie Unternehmen, die bereits Kundenzufriedenheitsmessung betrieben haben, zusammenfassend den *Nutzen* einer solchen Messung bewerten, läßt sich aus Abbildung 11 ablesen. Die Ergebnisse sprechen für sich: Fast 90 % der Antworten bewegen sich im oberen Bereich der Skala, bewerten den Nutzen somit tendenziell hoch. Auf die beiden obersten Antwortkategorien entfallen 75 % der Antworten. Diese Ergebnisse dokumentieren eindeutig und in dieser Deutlichkeit erstmalig den hohen Nutzen von Kundenzufriedenheitsmessungen.

5. Warum einige Unternehmen die Kundenzufriedenheit nicht messen

Einige Unternehmen messen die Kundenzufriedenheit bislang *nicht* und haben dies auch in Zukunft nicht vor. Da fast alle befragten Unternehmen die Notwendigkeit zur Steigerung der Kundenzufriedenheit bejahen, ist dies ein sehr erstaunliches Ergebnis. Als Gründe für den Verzicht auf die Kundenzufriedenheitsmessung wurden von den befragten Unternehmen hauptsächlich drei Problemfelder angegeben (vgl. Abbildung 12): Ressourcenprobleme (Zeit-, Personal- und Kostenintensität), Know-how-Probleme sowie grundsätzliche Zweifel am Nutzen einer solchen Befragung. Die ersten beiden Punkte sind in einem gewissen Maß verständlich, da diese Unternehmen im Durchschnitt kleiner sind als diejenigen Unternehmen, die be-

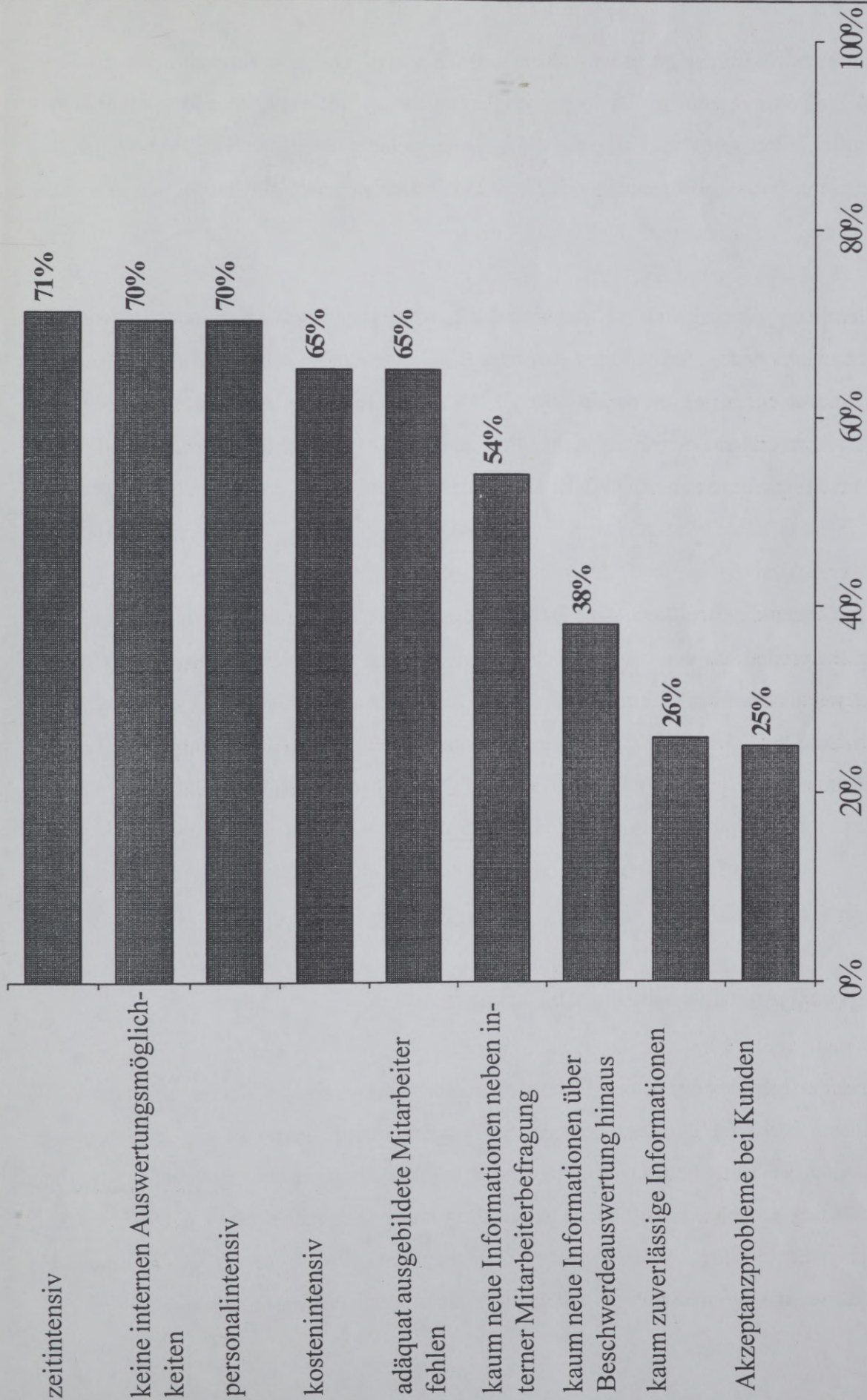


Abbildung 12: Gründe für den Verzicht auf die Messung der Kundenzufriedenheit

reits Kundenzufriedenheit gemessen haben. Von daher stellt sich hier vielleicht eher ein Ressourcen- und Kostenproblem als in großen Unternehmen mit entsprechend spezialisierten Abteilungen. Allerdings ergibt sich aus dieser Untersuchung der generelle Eindruck, daß die Unternehmen, die keine Erfahrung mit Kundenzufriedenheitsmessung haben, den Aufwand überschätzen.

Ein gefährlicher *Trugschluß* ist allerdings die Vermutung, daß Kundenzufriedenheitsmessungen kaum neue Informationen über interne Mitarbeiterbefragungen hinaus liefern können. Diese Aussage gaben immerhin über 50 % der Unternehmen, die Kundenzufriedenheit nicht messen, als Grund hierfür an (siehe Abbildung 12). Man weiß mittlerweile, daß Selbstbeurteilungen von Unternehmen und die Einschätzung durch ihre Kunden um Größenordnungen auseinanderklaffen können (vgl. Homburg 1995 a).

Auch die Vermutung, man könne aus Beschwerdestatistiken auf Kundenzufriedenheit schließen, der immerhin 38 % der Unternehmen, die auf Kundenzufriedenheitsmessung verzichten, positiv gegenüber stehen, ist ein *fataler Irrtum*. Man weiß aus zahlreichen Untersuchungen, daß sich maximal 15 % aller unzufriedenen Kunden beschweren (vgl. Homburg/Rudolph 1995). Wer sich auf die Informationen aus Beschwerdeauswertungen beschränkt, konzentriert sich somit auf die Spitze eines Eisbergs. Wer direkt nach der Zufriedenheit seiner Kunden fragt, zielt dagegen auf die Probleme unter der Oberfläche ab.

6. Die grundlegenden Fehleinschätzungen

Fehleinschätzungen beruhen meist auf der mangelnden Kenntnis der wahren Umstände. Inwieweit nun Probleme bei der Messung der Kundenzufriedenheit von Unternehmen, die hiermit keine Erfahrung haben, *vermutet* werden und inwieweit sie bei Unternehmen, die bereits Erfahrung mit Kundenzufriedenheitsmessung haben, *tatsächlich* aufgetreten sind, läßt sich durch einen entsprechenden Vergleich dokumentieren. Hierzu werden in Abbildung 13 die Daten aus den Abbildungen 10 und 12 gegenübergestellt. Abgesehen von den bereits er-

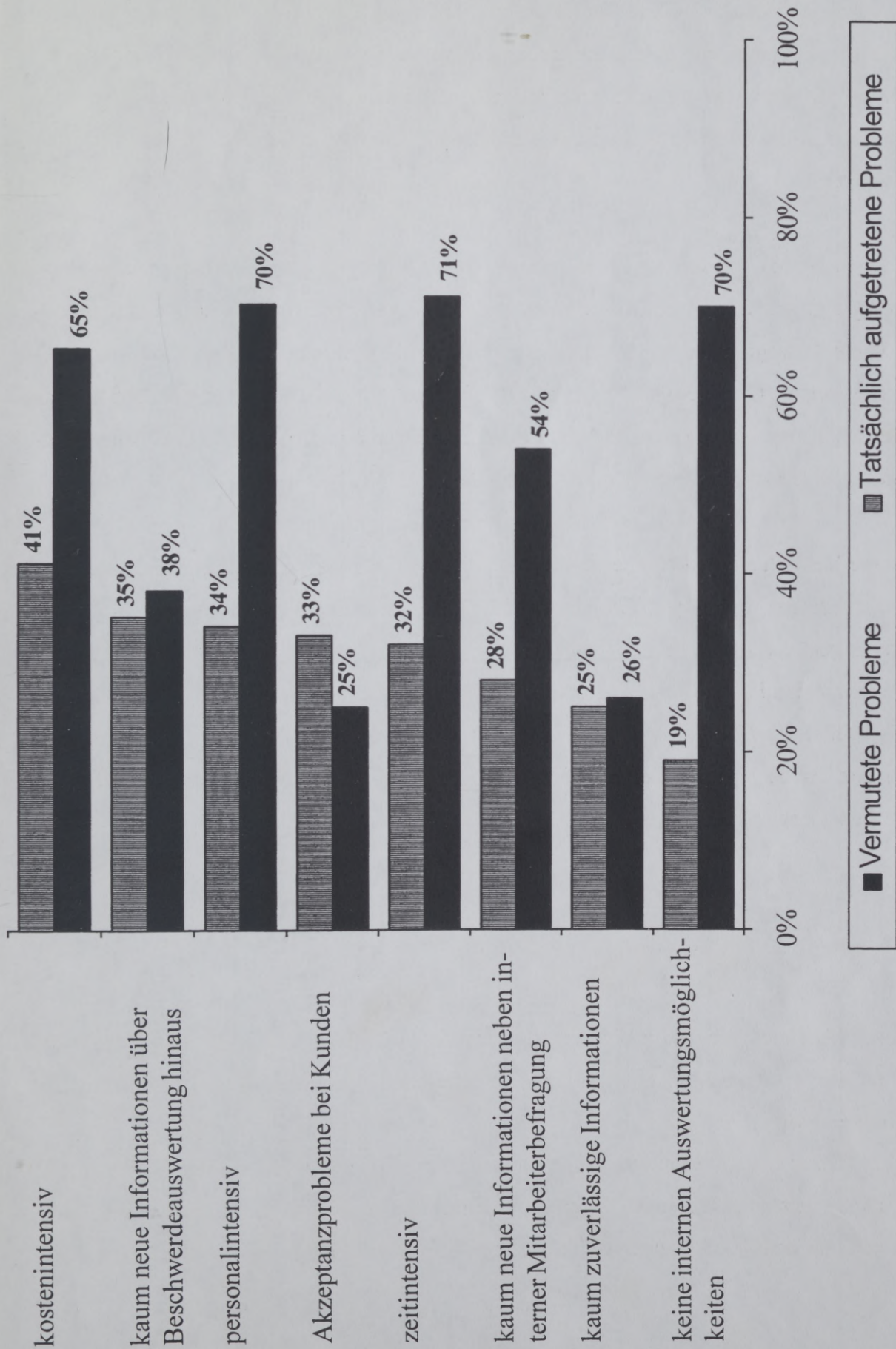


Abbildung 13: Vermutete und tatsächlich aufgetretene Probleme bei einer Kundenzufriedenheitsmessung

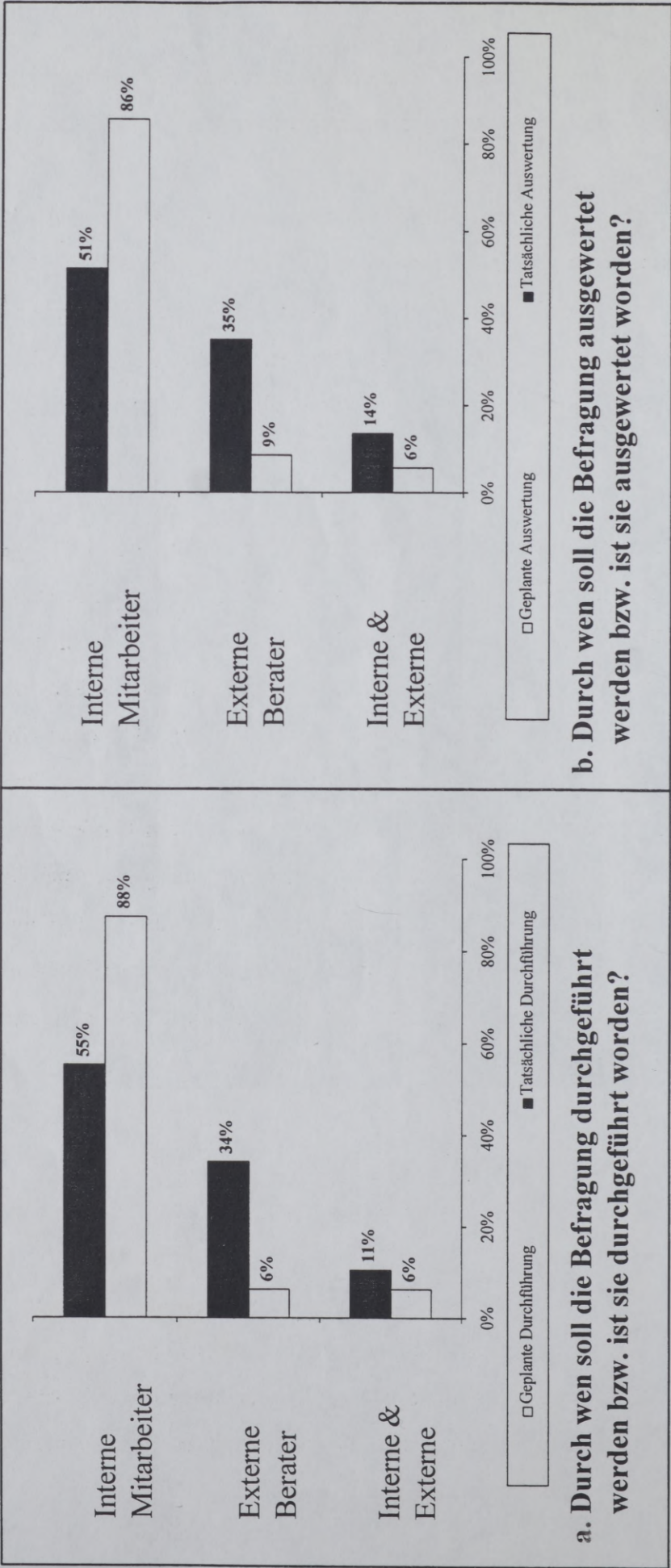


Abbildung 14: Erwartete und tatsächliche Durchführung und Auswertung der Befragung

läuterten, speziellen Problemen kleinerer Unternehmen zeigt sich hier recht klar, daß die Problematik von Kundenzufriedenheitsmessungen überschätzt wird.

Gerade die Ressourcenprobleme (Kosten-, Zeit- und Personalintensität) sowie die Know-how-Probleme werden gravierend überschätzt. Sicherlich handelt es sich, wie bereits erwähnt, z.T. um spezielle Probleme kleinerer Unternehmen, die beispielsweise wirklich keine Möglichkeiten haben, die oft recht hohe Anzahl an Daten zu verarbeiten. Allerdings sind die vermuteten Ressourcenprobleme eindeutig das Ergebnis der mangelnden Vertrautheit mit Zufriedenheitsmessungen.

Eine weitere interessante Fehleinschätzung wurde im Zusammenhang mit der Frage beobachtet, inwieweit man auf externe Unterstützung bei der Kundenzufriedenheitsmessung zurückgreifen sollte. In Abbildung 14 wurden diesbezügliche Angaben von Unternehmen verglichen, die Kundenzufriedenheitsmessung für die Zukunft *planen* und solchen, die Kundenzufriedenheitsmessung bereits *durchgeführt haben*. Es zeigt sich hier, daß die planenden Unternehmen sehr stark auf eigene Mitarbeiter setzen möchten, während bei der tatsächlichen Durchführung von Kundenzufriedenheitsmessungen dann doch in bemerkenswertem Umfang externe Berater herangezogen werden. Gleiches gilt für die Auswertung der Befragung. Auch hier wurden statt der geplanten 86 % nur bei 51 % der Unternehmen wirklich interne Mitarbeiter herangezogen. Diese Ergebnisse sind so zu interpretieren, daß zahlreiche Unternehmen bei der Planung einer Kundenzufriedenheitsmessung ihre eigenen Ressourcen und ihr eigenes Know-how gravierend überschätzen.

7. Management der Kundenzufriedenheit

Einer der kritischsten Faktoren bei jeder Kundenzufriedenheitsmessung ist nach den Erfahrungen der Verfasser die anschließende Nutzung der Ergebnisse für Managementzwecke. Kundenzufriedenheitsinformationen kommen in vielen Unternehmen bislang über der Status einer „Nice to have“-Information nicht hinaus: Die Berichte und Analysen werden interessiert

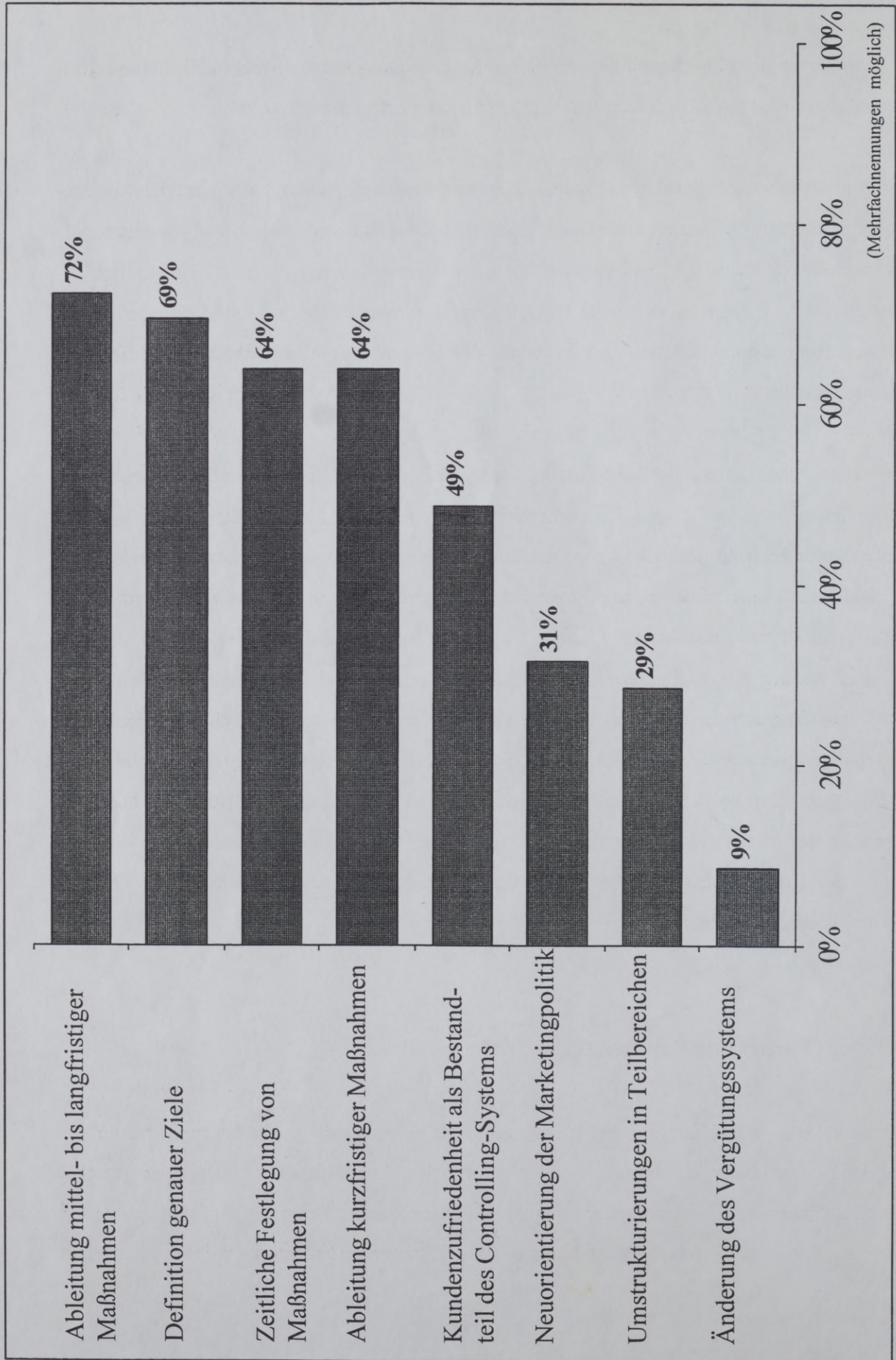


Abbildung 15: Nutzung von Ansatzpunkten für das Management der Kundenzufriedenheit

zur Kenntnis genommen, um dann in Schubladen zu verschwinden. Gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit werden in vielen Fällen nicht beschlossen und umgesetzt.

Die Studie hat deshalb auch untersucht, wie Industriegüterunternehmen, die bereits Kundenzufriedenheit gemessen haben, mit diesen Informationen umgehen. Die entsprechenden Ergebnisse sind Abbildung 15 zu entnehmen.

Es zeigt sich, daß auf der Basis der Kundenzufriedenheitsmessung zahlreiche Ansatzpunkte für das Management bzw. die Steigerung der Kundenzufriedenheit realisiert werden. Sehr häufig werden mittel- bis langfristige Maßnahmen, die mitunter recht weitgreifende Veränderungen im Unternehmen nach sich ziehen, nach der Messung der Kundenzufriedenheit eingeleitet. In jeweils fast einem Drittel der Fälle gehen die Maßnahmen bis hin zu Neuorientierungen der Marketingpolitik sowie Umstrukturierungen in Teilbereichen. Derart weitreichende Konsequenzen aus Kundenzufriedenheitsmessungen verdeutlichen nachhaltig den Informationswert solcher Analysen.

Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle dagegen, daß lediglich knapp die Hälfte der befragten Unternehmen Kundenzufriedenheit bereits als Bestandteil des *Controllingsystems* behandelt. Es ist unseres Erachtens unerläßlich, Kundenzufriedenheit mittelfristig in das Controllingsystem eines Unternehmens zu integrieren. In zahlreichen Unternehmen trifft man auf veraltete Controllingsysteme, die sehr stark intern orientiert sind. Die Forderung nach verstärkter Kundenorientierung darf indes nicht vor den Controllingsystemen haltmachen. Kundenzufriedenheit muß zur Controllinggröße werden.

Langfristig sollte man auch andenken, die variable Gehaltskomponente von Führungskräften teilweise von der erzielten Kundenzufriedenheit abhängig zu machen, wie dies in den USA bereits seit Jahren praktiziert wird (vgl. Homburg 1995b). Dieser Ansatz setzt natürlich ein funktionierendes und im Unternehmen akzeptiertes Meßsystem für Kundenzufriedenheit voraus. Da dieses in den meisten Unternehmen, wie auch aus der Unregelmäßigkeit der Messung ersichtlich ist, noch nicht vorhanden ist, mag diese Konsequenz im Augenblick etwas verfrüht

anmuten. Langfristig gibt es jedoch keinen Grund, weshalb sich die Vergütung von Führungskräften ausschließlich am Erfolg von heute (Profitabilität und Umsatzvolumen) und nicht an einer der wesentlichen Grundlagen des Erfolgs von morgen, nämlich Kundenzufriedenheit, orientieren sollte.

8. Empfehlungen aus der Praxis

Die beste Hilfe für die eigene Beschäftigung mit der Messung der Kundenzufriedenheit sind sicherlich Empfehlungen, die erfahrene Unternehmen geben können. Daher wurden auch in der vorliegenden Untersuchung die Beantworter mit entsprechender Erfahrung um Empfehlungen gebeten. Welche Empfehlungen wurden nun ausgesprochen? In Tabelle 1 sind die am häufigsten genannten Empfehlungen komprimiert zusammengefaßt: Deutlich ist, daß den Unternehmen die anfänglich dargestellten Schwachpunkte der bisherigen Kundenzufriedenheitsmessungen durchaus bewußt sind (vgl. die Punkte 1, 3 und 4 in Tabelle 1). Es ist also davon auszugehen, daß sich in Sachen Kundenzufriedenheit in den nächsten Jahren noch sehr viel in Richtung einer methodischen und systematischen Vorgehensweise bewegen wird.

Auch der zweiten Empfehlung, der Forderung nach Commitment seitens der Führungsebene, kann voll zugestimmt werden. In sehr vielen Unternehmen haben Kundenzufriedenheitsanalysen lediglich den Status einer "Nice-to-have"-Information. Die Ergebnisse werden zur Kenntnis genommen; wenn es an grundlegende Entscheidungen geht, orientiert man sich aber lieber an harten Daten. Unternehmen, in denen dies der Fall ist, kann man nur nachdrücklich empfehlen, in der Kundenzufriedenheit einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sehen und ihm die entsprechende Managementbedeutung zukommen zu lassen. Daß Kundenzufriedenheit schwieriger zu messen ist als der Anteil defekter Teile in einem bestimmten Produktionsvolumen, führt zwangsläufig dazu, daß eine hundertprozentig objektive Messung hier nie ganz möglich ist. Diese fehlende hundertprozentige Sicherheit bezüglich Kundenzufriedenheit darf aber nicht dazu führen, die grundlegende Bedeutung dieser Information zu verkennen.

1. Permanenz:

- Erfolge von Kundenzufriedenheitsmessungen erst bei regelmäßiger Anwendung sichtbar
- Zeitlicher Vergleich möglich
- Empfehlung: jährlicher Befragungsrhythmus

2. Commitment seitens der Führungsebene:

- Ausrichtung des ganzen Unternehmens auf das Ziel der Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Positive Beeinflussung der Mitarbeiter durch sichtbares Commitment der Führungsebene

3. Berücksichtigung der Besonderheiten von Industriegüterunternehmen:

- Empfehlung: mehrere Personen im Kundenunternehmen befragen
- Beispiel: nicht nur Marketing- oder Vertriebsleiter, sondern auch die Produktnutzer oder externe Vertriebsmitarbeiter

4. Zusammenarbeit mit externen Partnern:

- Mangelndes Know-how zur Durchführung und Auswertung einer Kundenzufriedenheitsmessung im eigenen Unternehmen
- Empfehlung: Zusammenarbeit von internen Mitarbeitern und externen Beratern

5. Vergleich mit den Wettbewerbern (Benchmarking):

- Aufzeigen von Schwachstellen und Identifikation von gezielten Verbesserungshinweisen durch Vergleich mit Wettbewerbern

Tabelle 1: Empfehlungen von Unternehmen mit Erfahrung in Kundenzufriedenheitsmessungen

Auch der Forderung nach einem Vergleich mit den Wettbewerbern kann man im Grundsatz zustimmen. Allerdings ist hierzu zu sagen, daß, wie man mittlerweile weiß, Kunden, die ein Zufriedenheitsurteil abgeben, automatisch den Wettbewerb als Vergleichsmaßstab heranziehen. Kundenzufriedenheit resultiert letztendlich aus dem Vergleich einer erwartenden Leistung mit der tatsächlich erhaltenen Leistung. Was der Wettbewerb dem Kunden bietet, geht sehr stark in die Leistungserwartung mit ein, so daß jedes Kundenzufriedenheitsurteil implizit ein Vergleich mit dem Wettbewerb ist. Explizit nach der Zufriedenheit mit dem Wettbewerb zu fragen, erweist sich in zahlreichen Fällen als problematisch, da die Untersuchung Gefahr läuft, inhaltlich überladen zu werden. Man sollte daher zwischen Kundenzufriedenheitsanalysen und Benchmarkinganalysen auch einen klaren Trennungsstrich ziehen. Beides in einem zu vereinen, kann dazu führen, keine der beiden Analysen richtig zu machen.

9. Zusammenfassung der Ergebnisse und zusammenfassende

Empfehlungen

1. In den meisten Industriegüterunternehmen besteht die Notwendigkeit, die Kundenorientierung zu steigern. Ein Großteil der befragten Unternehmen hat dies erkannt und hat bereits die Kundenzufriedenheit gemessen bzw. plant, sie zukünftig zu messen.
2. Sehr große Unternehmen messen bzw. planen die Messung heute schon fast ausnahmslos. Kleinere Unternehmen verzichten dagegen zu einem wesentlichen Teil auf Dauer auf die Messung der Kundenzufriedenheit.
3. Bei den Unternehmen, die auf die Messung der Kundenzufriedenheit verzichten, werden insbesondere Ressourcenprobleme und Know-how-Defizite gesehen. Allerdings wird der Aufwand stark überschätzt
4. Die Kundenzufriedenheitsmessung ist häufig noch zu unsystematisch. Meist erfolgt sie durch unregelmäßige Gespräche der eigenen Mitarbeiter mit den Kunden. Die Verzerrungseffekte, die bei solchen Interviews entstehen (Interviewereffekt), sind in vielen Fällen

1. Machen Sie die Steigerung der Kundenzufriedenheit zum Unternehmensziel, dem sich alle Mitarbeiter, von der obersten Führungsebene an, verpflichten. Nur wenn sich jeder Einzelne diesem Ziel verpflichtet, kann die Kundenzufriedenheit nachhaltig gesteigert werden.
2. Messen Sie die Kundenzufriedenheit permanent und systematisch. Erst dann sind Vergleiche möglich, erst dann werden Erfolge und Fehlentwicklungen sichtbar.
3. Halten Sie nicht an dem weit verbreiteten Irrtum fest, interne Befragungen und Beschwerden seien ausreichende Hinweise für die Zufriedenheit ihrer Kunden. Nur die "Spitze des Eisbergs" beschwert sich!
4. Überschätzen Sie Ihre eigenen Fähigkeiten und Ressourcen nicht. Nutzen Sie externes Know-how, anstatt falsche Entscheidungen auf der Basis von fehlerhaften Untersuchungen zu treffen.
5. Berücksichtigen Sie die Besonderheiten Ihrer Branche. Speziell der industrielle Bereich ist durch häufig sehr komplexe Entscheidungsstrukturen innerhalb der Unternehmen gekennzeichnet. Wenn Sie nicht mehrere Personen im Kundenunternehmen befragen, gehen Ihnen möglicherweise die entscheidenden Informationen verloren.
6. Lassen Sie sich von den potentiellen Problemen zu Beginn Ihrer ersten Kundenzufriedenheitsmessung nicht abschrecken. Sie werden im Laufe der Zeit feststellen, daß aufgrund mangelnder Erfahrung viele Probleme überschätzt werden.
7. Nutzen Sie die gewonnenen Informationen: Lassen Sie kundenbezogene Aspekte wie die Kundenzufriedenheit auch in die Leistungsgrößen des Controllingsystems ihres Unternehmens einfließen. Verabschieden Sie sich damit von veralteten, intern orientierten Controllingsystemen.
8. Machen Sie Kundenzufriedenheit zu einem Bestandteil Ihres Vergütungssystems. Es gibt keinen Grund, weshalb sich die Vergütung von Führungskräften lediglich am Erfolg (Profitabilität und Umsatzvolumen) und nicht an einer der wesentlichen Grundlagen des Erfolgs von morgen, nämlich Kundenzufriedenheit, orientieren sollte.

Tabelle 2: Zusammenfassende Empfehlungen

so stark, daß die „Ergebnisse“ nahezu wertlos sind. Viele Unternehmen haben diese Schwachpunkte erkannt und arbeiten auf eine Systematisierung der Kundenzufriedenheitsmessung hin.

5. Viele Unternehmen, die die Kundenzufriedenheit schon gemessen haben, nutzen diese Informationen auch für Managementzwecke. Jedoch wird die Kundenzufriedenheit noch von zu wenigen Unternehmen in das Controllingsystem und in die Führungssysteme integriert.
6. Die Erfahrungen der Unternehmen, die bereits Kundenzufriedenheit gemessen haben, lassen zwei Rückschlüsse zu:
 - Der Nutzen der Kundenzufriedenheitsmessung wird fast ausnahmslos als sehr hoch eingeschätzt.
 - Es treten bei der Durchführung einer solchen Messung keine signifikanten Probleme auf.

Diese beiden Aussagen gelten allerdings nur dann, wenn eine Reihe von Empfehlungen berücksichtigt werden. Wir haben diese in Tabelle 2 zusammengestellt.

Literatur:

Homburg, Ch. (1995a), Kundennähe als Management-Herausforderung: Neue Erkenntnisse und Empfehlungen, Arbeitspapier, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Marketing, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (Otto-Beisheim-Hochschule), Koblenz.

Homburg, Ch. (1995b), Optimierung der Kundenzufriedenheit durch Total Quality Management, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden.

Homburg, Ch., Rudolph, B. (1995), Wie zufrieden sind ihre Kunden tatsächlich?: Kundenzufriedenheit richtig messen und managen - kein Buch mit sieben Siegeln, Harvard Business manager, 17, 1, 43-50.

Homburg, Ch., Rudolph, B., Werner, H. (1995), Messung und Management von Kundenzufriedenheit in Industriegüterunternehmen, in: Simon, H., Homburg, Ch. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden.